

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

ПРОГРАМА ТА РОБОЧА ПРОГРАМА
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
(для студентів 5 курсу денної форми навчання
освітньо-кваліфікаційного рівня магістр
спеціальності 8.14010101 – «Готельна і ресторанна справа»)

Програма та робоча програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» (для студентів 5 курсу денної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня магістр спеціальності 8.14010101 – «Готельна і ресторанна справа») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Л. В. Оболенцева, Н. Б. Петрова – Х.: ХНАМГ, 2013. – 38 с.

Укладачі: к.е.н., доцент Л. В. Оболенцева,
к.е.н., доцент Н. Б. Петрова

Рецензент: д.е.н., проф. І. М. Писаревський

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,
протокол № 1 від 29.08. 2011 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
1.1 Мета, предмет і місце дисципліни	5
1.2 Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни	5
1.3 Рекомендована основна навчальна література	6
1.4 Анотація програми навчальної дисципліни	6
2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
2.1 Кваліфікаційні вимоги до студентів	8
2.2 Тематичний план навчальної дисципліни	9
2.3 Зміст навчальної дисципліни за змістовими модулями	10
2.4 Плани лекцій	14
2.5 Плани практичних занять	17
2.6 Самостійна робота студентів	20
2.7 Контрольні запитання для самодіагностики	27
2.8 Індивідуально-консультативна робота	30
2.9 Методики активізації процесу навчання	31
2.10 Система контролю знань студентів	33
2.11 Список рекомендованої літератури	36
2.11.1 Основна література	36
2.11.2 Додаткова література	36

ВСТУП

Стратегічний менеджмент виник у відповідь на зростання складних, динамічних, невизначених процесів змін зовнішнього середовища бізнесу і охоплює всі аспекти діяльності підприємств, фірм, компаній у ньому.

Теорія стратегічного планування і управління була започаткована і розвинута американськими дослідниками бізнесу, консультаційними фірмами і увійшла до складу методів внутрішньо-фірмового планування всіх процвітаючих підприємств світу.

В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування. Подальший розвиток підприємств України, формування ринкових відносин, структурна перебудова господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління.

У перехідних і ринкових умовах кожне підприємство самостійно будує своє майбутнє, у перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а тим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами й ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективне використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі залежить від ступеня засвоєння керівниками і персоналу методології і методів стратегічного управління.

Слід зазначити, що стратегічне управління пронизує всі ланки функціонування підприємства: від внутрішнього середовища до держави, тому доцільним є розгляд прийомів і методів стратегічного управління на національному, регіональному рівнях та власне підприємстві.

1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Програма навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» розроблена для студентів 5 курсу денної форми освітньо-кваліфікаційного рівня магістр спеціальності 8.14010101 – «Готельна і ресторанна справа».

1.1. Мета, предмет та місце дисципліни

Метою викладання дисципліни «Стратегічний менеджмент» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навиками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком організацій на ринку.

Завданнями, які мають бути вирішені під час викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навиків у сфері стратегічного менеджменту організацій.

Місце дисципліни «Стратегічний менеджмент» в структурно-логічній схемі підготовки магістра наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки магістра

Перелік дисциплін, на які безпосередньо спирається вивчення даної дисципліни	Перелік дисциплін, вивчення яких безпосередньо спирається на дану дисципліну
Основи менеджменту	Стратегічний маркетинг
Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу	

1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни

Модуль 1. Стратегічний менеджмент (3,0/108,0) (кредити/годин)

Змістові модулі:

Змістовий модуль 1.1. (0,89/32,0) Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи:

1. Концептуальні засади стратегічного менеджменту.
2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організацій.
3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організацій.

4. Види стратегічного менеджменту.

Змістовий модуль 1.2. (2,11/76,0) Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту

Обов'язкові укрупнені навчальні елементи:

1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища.
2. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг.
3. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможної організації.
4. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації.
5. Генерування стратегій та умови їх реалізації.
6. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації.

1.3. Рекомендована основна навчальна література

1. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
2. Мунін Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І. Руденко; під заг. ред. М.М. Поплавського і О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2008. – 460 с.
3. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2002. – 560 с.
4. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 194 с.
5. П'ятницька Г.Т. Менеджмент громадського харчування: підручник / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К.: КНТЕУ, 2001. – 655 с.
6. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. – К.: Логос, 2006. – 568 с.
7. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Редченко. – 2-е вид., допов. – Л.: Новий Світ-2000; Альтаір-2002, 2003. – 272 с.
8. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. – К.: КНЕУ, 2004. – 346 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

1.4. Анотація програми навчальної дисципліни

Анотація програми навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»

Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент» розроблена для студентів для студентів 5 курсу денної форми навчання освітньо-

кваліфікаційного рівня магістр спеціальності 8.14010101 – «Готельна і ресторанна справа».

Метою викладання дисципліни «Стратегічний менеджмент» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічного управління та практичними навиками прийняття стратегічних рішень у процесі управління діяльністю та розвитком організацій на ринку.

Завданнями, які мають бути вирішені під час викладання дисципліни, є теоретична підготовка студентів і формування у них навиків у сфері стратегічного менеджменту організацій.

Дисципліна складається з одного модуля, який містить два змістових модулі: 1) Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту; 2) Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту.

Змістові модулі містять укрупнені навчальні елементи, які повністю розкривають змістові модулі та модуль «Стратегічний менеджмент».

Аннотация программы учебной дисциплины «Стратегический менеджмент»

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» разработана для студентов 5 курса дневной формы обучения образовательно-квалификационного уровня магистр специальности 8.14010101 – «Гостиничное и ресторанное дело».

Целью преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» является овладение современными основами стратегического управления и практическими навыками принятия стратегических решений в процессе управления деятельностью и развитием организаций на рынке.

Заданиями, которые должны быть решены во время преподавания дисциплины, является теоретическая подготовка студентов и формирование у них навыков у сфере стратегического менеджмента организаций.

Дисциплина состоит из одного модуля, который включает два содержательных модуля: 1) Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента; 2) Инструментарий, функции и технологии стратегического менеджмента.

Содержательные модули содержат укрупненные учебные элементы, которые полностью раскрывают содержательные модули и модуль «Стратегический менеджмент» в целом.

2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Структура робочої програми навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» наведена в табл. 3.

Таблиця 3 - Структура навчальної дисципліни

Характеристика дисципліни: підготовка магістра	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів, відповідно до ECTS –3,0 , у тому числі: змістовних модулів – 2, самостійна робота, у тому числі контрольна робота (індивідуальне науково-дослідне завдання)	Шифр та назва галузі знань: 1401 «Сфера обслуговування»	Нормативна Рік підготовки: 5 Семестр: 9
Кількість годин: усього –108 ; у тому числі за змістовними модулями: ЗМ 1.1 – ЗМ 1.2 –	Шифр та назва спеціальності підготовки: 8.14010101 – «Готельна і ресторанна справа»	Лекції: кількість годин – 12 Практичні заняття: кількість годин – 24 Самостійна робота: кількість годин – 72
Кількість тижнів викладення навчальної дисципліни - 12 Кількість годин на тиждень – 1,5	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	Вид контролю: екзамен

Робоча програма укладена на основі:

ГСВОУ Освітньо-професійна програма підготовки магістра зі спеціальності 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа» галузі знань 1401 «Сфера обслуговування», 2010 р.

СВО ХНАМГ Навчальний план підготовки магістра зі спеціальності 8.14010101 «Готельна і ресторанна справа» галузі знань 1401 «Сфера обслуговування», 2011 р.

2.1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

Необхідною умовою адекватного сприйняття та кращого засвоєння матеріалу дисципліни «Стратегічний менеджмент» є наявність необхідної навчальної бази, зокрема, до початку вивчення даної дисципліни студенти

повинні оволодіти знаннями і навичками таких дисциплін як «Основи менеджменту», «Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу».

У результаті вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» студенти повинні уміти:

визначати стратегічні цілі управління діяльністю організації з урахуванням основного виду її економічної діяльності;

здійснювати стратегічну діагностику в процесі прийняття стратегічних рішень;

будувати конкурентну карту ринку, виділяти ключові фактори успіху та розвивати конкурентні переваги організації;

визначати конкурентоспроможність організації, її товарів, місткість ринку та проводити стратегічне планування діяльності на ринку;

застосовувати різні методи та інструментарій стратегічного для прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень;

ідентифікувати агентів стратегічних змін в організації та визначати шляхи подолання опору змінам;

проводити аналіз та розробляти заходи щодо удосконалення організаційної структури і культури в процесі стратегічного менеджменту організації;

застосовувати підходи різних стратегічних шкіл до формування чи вибору стратегій;

оцінювати ризики реалізації альтернативних стратегічних рішень;

здійснювати ефективний стратегічний контроль та налагоджувати якісний зворотний зв'язок у процесі стратегічного менеджменту організації.

2.2. Тематичний план навчальної дисципліни

Тематичний план дисципліни «Стратегічний менеджмент» складається з 2 змістових модулів, кожен з яких поєднує в собі відносно самостійний блок тем, і який логічно поєднує декілька навчальних елементів дисципліни за змістом та зв'язком (табл. 4).

На першому занятті вивчення дисципліни студент повинен бути ознайомлений з програмою дисципліни, її структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів та змістовних модулів, а також з формами та методами навчання, з усіма видами контролю знань та методикою оцінювання навчальної роботи.

Навчальний процес здійснюється у таких формах: лекції, практичні заняття, самостійна робота студента, індивідуальна науково-дослідна робота.

Таблиця 4 - Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Тема	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Індивідуальна робота	Самостійна робота
ЗМ 1.1. Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту				
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту	1	2	8	3
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організації	1	2		3
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації	1	2		3
Тема 4. Види стратегічного менеджменту	1	2		3
ЗМ 1.2. Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту				
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	1	2	12	5
Тема 6. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг	2	4		8
Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможності організації	1	2		8
Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації	2	4		7
Тема 9. Генерування стратегії та умови їх реалізації	1	2		6
Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації	1	2		6
Всього	12	24	20	52

2.3. Зміст навчальної дисципліни за модулями (змістовими модулями) та темами

Змістовий модуль 1.1

Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту

Передумови розвитку теорії стратегічного менеджменту. Концепція стратегічного менеджменту. Предмет та об'єкт стратегічного менеджменту організацій. Поняття «стратегія організації». Стратегічні рішення в організації та фактори впливу на їх прийняття.

Ключові гіпотези стратегічного менеджменту: випадковості; залежності від зовнішнього середовища; відповідності стратегії; багато елементарності;

збалансованості. Завдання стратегічного менеджменту. Порівняльний аналіз стратегічного менеджменту з іншими науковими підходами до управління організаціями. Моделі стратегічного менеджменту.

Імовірні вигоди від застосування стратегічного менеджменту в практичній діяльності організацій. Причини зростання значущості стратегічного менеджменту для організацій у ринкових умовах. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного менеджменту в процесі розвитку та діяльності українських організацій.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організацій

Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління організацією. Корпоративний, діловий, функціональний та оперативний рівні стратегічних рішень.

Характерні ознаки стратегій організації. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Стратегії організацій різних галузей (сфер економічної діяльності). Еталонні стратегії розвитку організації та стратегії її організаційного розвитку.

Стратегії управління ресурсами організації (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.

Виробнича стратегія організації та її класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо. Маркетингова стратегія організації та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту). Стратегії управління персоналом. Стратегії наукових досліджень і розробок.

Стратегії організацій на іноземних ринках.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації

Основні етапи стратегічного менеджменту. Стратегічне планування; стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

Місія організації та правила її формулювання в процесі стратегічного менеджменту. Значення місії для організації з орієнтацією на стратегічний розвиток. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей. Формування системи стратегічних цілей і завдань.

Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії організації. Сутність та принципи планування стратегій. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

Тема 4. Види стратегічного менеджменту

Девіантний та превентивний характер системи менеджменту. Системи менеджменту в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного менеджменту організацією.

Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення. Інформаційні компоненти системи стратегічного менеджменту.

Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.

Застосування різновидів стратегічного менеджменту організаціями України та інших країн світу в ринкових умовах.

Змістовий модуль 1.2

Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища організації. Типи зовнішнього середовища організації: змінне або нестабільне; вороже; різноманітне; технічно складне. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.

Особливості стратегічного аналізу середовища організації виробничої та невиробничої сфер діяльності. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища організації.

Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному менеджменті організації. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища організації.

Стратегічний аналіз галузевого середовища організації. Особливості галузевого розвитку у часі. Модель життєвого циклу галузі (сфери) економічної діяльності. Визначення ключових факторів успіху організації залежно від специфіки галузевого середовища.

Тема 6. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг

Поняття «стратегічний потенціал організації». Елементи стратегічного потенціалу організації та фактори впливу на його формування і розвиток.

Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу організації. Розриви між стратегічними цілями та стратегічним потенціалом організації. Особливості управління стратегічним потенціалом організації різних сфер економічної діяльності.

Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг організації. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг організації. Характеристика ключових компетенцій організації та методи їх ідентифікації. Основні способи (механізми) реконфігурації компетенцій організації.

Організаційні здатності як необхідна база розвитку ресурсів та

компетенцій організації. Рутини, їх місце в організаційних процесах і способи трансформації.

Технології формування та розвитку конкурентних переваг організації. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей). Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку.

Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможної організації

Сутність та класифікація стратегій конкурентної організації. Стратегії диференціації, економії на витратах, фокусування, першопрохідця, синергізму.

Різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку. Поняття конкурентоспроможності організації та її товарів. Різновиди конкурентоспроможності організації та принципи їх оцінювання (квазістабільності ринкової кон'юнктури, врахування особливостей різних сегментів ринку, переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку, протилежності цілей і засобів при оцінюванні конкурентоспроможності). Методи визначення конкурентоспроможності організації та її товарів: параметричний; зваженого врахування показників; балів; рангів; різниць; еталону тощо.

Особливості стратегічного менеджменту конкурентоспроможності організацій різних сфер економічної діяльності. Побудова конкурентної карти ринку.

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації

Поняття «портфель організації» у стратегічному менеджменті та мета його розроблення. Сутність портфельної стратегії організації та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили організації.

Стратегічна позиція організації та стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика. Параметри, які характеризують стратегічну позицію організації та стратегічних зон господарювання. Ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання: види та характеристика.

Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією організації. Визначення реальної та потенціальної місткості ринку.

Привабливість стратегічних зон господарювання та її оцінювання. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм стратегічних зон господарювання. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell-DPM», моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції організації та визначення стратегічно перспективних для неї напрямів розвитку (дій на ринку).

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Критерії вибору стратегічних альтернатив. Використання матричних

моделей (І. Ансоффа, М. Портера та інших) у процесі генерування стратегій організації.

Стратегічний набір організації та вимоги до його формування. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.

Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом організації. Створення корпоративної культури для підтримки стратегії організації. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації

Методи та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю організації в ринкових умовах ведення бізнесу. Методи оцінювання обраних організацією стратегій. Критерії та показники ефективності реалізації стратегії.

Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін в організації в процесі реалізації стратегії. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на організацію. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.

Агенти змін, їх навички та основні завдання. Налагодження зворотного зв'язку в процесі стратегічного управління. Підготовка агентів змін середньої ланки. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

2.4. Плани лекцій

Змістовий модуль 1.1

Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту

1.1. Передумови розвитку теорії стратегічного менеджменту.

1.2. Поняття «стратегія організації».

1.3. Стратегічні рішення в організації та фактори впливу на їх прийняття.

1.4. Завдання стратегічного менеджменту.

1.5. Причини зростання значущості стратегічного менеджменту для організацій у ринкових умовах.

Література: основна [1-9]

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організацій

2.1. Передумови для прийняття стратегічних рішень у процесі управління організацією.

2.2. Корпоративний, діловий, функціональний та оперативний рівні стратегічних рішень.

2.3. Загальна типологія стратегій за рівнями стратегічних рішень.

Література: основна [1-9]

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації

3.1. Основні етапи стратегічного менеджменту.

3.2. Місія організації та правила її формулювання в процесі стратегічного менеджменту.

3.3. Визначення факторів, що впливають на вибір стратегічних цілей.

Література: основна [1-9]

Тема 4. Види стратегічного менеджменту

4.1. Системи менеджменту в умовах стабільного, динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації.

4.2. Управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.

4.3. Застосування різновидів стратегічного менеджменту організаціями України та інших країн світу в ринкових умовах.

Література: основна [1-9]

Змістовий модуль 1.2

Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

5.1. Типи зовнішнього середовища організації.

5.2. Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища організації.

5.3. Методи та показники оцінювання ризиків ринкового середовища організації.

5.4. Стратегічний аналіз галузевого середовища організації.

Література: основна [1-9]

Тема 6. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг

6.1. Поняття «стратегічний потенціал організації», його основні елементи та фактори впливу на формування і розвиток.

6.2. *Методи та показники оцінювання стратегічного потенціалу організації.*

6.3. *Сутність, класифікація та основні характеристики конкурентних переваг організації.*

6.4. *Технології формування та розвитку конкурентних переваг організації.*

Література: основна [1-9]

Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможної організації

7.1. *Сутність та класифікація стратегій конкурентної організації.*

7.2. *Поняття конкурентоспроможності організації та її товарів.*

7.3. *Різновиди конкурентоспроможності організації та принципи їх оцінювання.*

7.4. *Методи визначення конкурентоспроможності організації та її товарів.*

Література: основна [1-9]

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації

8.1. *Поняття «портфель організації» у стратегічному менеджменті та мета його розроблення.*

8.2. *Стратегічна позиція організації та стратегічні зони господарювання: поняття та характеристика.*

8.3. *Ключові фактори успіху стратегічних зон господарювання: види та характеристика.*

8.4. *Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією організації.*

Література: основна [1-9]

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

9.1. *Критерії вибору стратегічних альтернатив.*

9.2. *Використання матричних моделей у процесі генерування стратегій організації.*

9.3. *Стратегічний набір організації та вимоги до його формування.*

9.4. *Створення корпоративної культури для підтримки стратегії організації.*

Література: основна [1-9]

Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації

10.1. *Методи та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю організації в ринкових умовах ведення бізнесу.*

10.2. Критерії та показники ефективності реалізації стратегії.

10.3. Оцінювання доцільності впровадження стратегічних змін в організації в процесі реалізації стратегії.

10.4. Шляхи подолання стереотипів, що загрожують змінам.

Література: основна [1-9]

2.5. Плани практичних занять

Теми практичних занять

За кожною з тем, включеної до курсу навчальної дисципліни, проводиться практичне заняття з метою як закріплення студентом теоретичних знань, одержаних на лекційних заняттях чи в результаті самостійного вивчення необхідного матеріалу, так і одержання практичних навиків.

Також заняття включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, тестовий контроль, їх перевірка і оцінювання.

Під час проведення практичних занять організовується дискусія навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують реферати чи доповіді, а також обговорюються проблемні питання, на які мають бути знайдені відповіді в результаті дискусії.

На практичних заняттях у студентів мають сформуватися вміння і навички виконання деяких видів економічної роботи, пов'язаної зі стратегічним маркетингом, та стратегічною маркетинговою діяльністю.

У ході проведення практичного заняття студенти самостійно або у групах (як малих, так і великих) вирішують запропоновані завдання різного рівня складності, виробничі ситуації чи ділові ігри. З метою виявлення рівня засвоєння матеріалу викладачем проводиться перевірка і обговорення роботи, яку виконували студенти, а також підведення підсумків з одержанням студентами відповідної оцінки в залежності від результатів виконаної роботи.

Слід зазначити, що проведення практичних занять вимагає попередньо підготовлений матеріал (тести, різні завдання тощо).

За кожне практичне заняття фіксуються оцінки, які враховуються при виставленні поточної модульної оцінки з даної навчальної дисципліни.

План проведення практичних занять

Змістовий модуль 1.1

Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту

Перелік основних завдань:

1. Ключові гіпотези стратегічного менеджменту: випадковості;

залежності від зовнішнього середовища; відповідності стратегії; багато елементарності; збалансованості.

2. Досвід та проблеми використання теорії стратегічного менеджменту в процесі розвитку та діяльності українських організацій.

3. Розв'язання ситуаційних завдань.

4. Тестування.

Література: основна [1-9]

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організацій

Перелік основних завдань:

1. Еталонні стратегії розвитку організації та стратегії її організаційного розвитку.

2. Маркетингова стратегія організації та її субстратегії (ринкова, товарна, якості, ціни, просування, збуту).

3. Розв'язання ситуаційних завдань.

4. Тестування.

Література: основна [1-9]

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації

Перелік основних завдань:

1. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії організації.

2. Класифікація стратегічних цілей. Побудова дерева стратегічних цілей.

3. Розв'язання ситуаційних завдань.

4. Тестування.

Література: основна [1-9]

Тема 4. Види стратегічного менеджменту

Перелік основних завдань:

1. Ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення.

2. Управління на засадах гнучких екстрених рішень: управління шляхом реструктурування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок.

3. Розв'язання ситуаційних завдань.

3. Тестування.

Література: основна [1-9]

Змістовий модуль 1.2

Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

Перелік основних завдань:

1. Наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища.
2. Ризики ринкового середовища та їх роль у стратегічному менеджменті організації
3. Розв'язання ситуаційних завдань.
4. Тестування.

Література: основна [1-9]

Тема 6. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг

Перелік основних завдань:

1. Розриви між стратегічними цілями та стратегічним потенціалом організації.
2. Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку.
3. Розв'язання ситуаційних завдань.
4. Тестування.

Література: основна [1-9]

Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможної організації

Перелік основних завдань:

1. Стратегії диференціації, економії на витратах, фокусування, першопрохідця, синергізму.
2. Побудова конкурентної карти ринку.
3. Розв'язання ситуаційних завдань.
4. Тестування.

Література: основна [1-9]

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації

Перелік основних завдань:

1. Стратегічна гнучкість (зовнішня та внутрішня) та синергізм стратегічних зон господарювання.

2. Використання матриць «Бостонської консультативної групи», «МакКінзі», «Shell-DPM», моделі ADL та інших для оцінювання стратегічної позиції організації та визначення стратегічно перспективних для неї напрямів розвитку (дій на ринку).

3. Розв'язання ситуаційних завдань.

4. Тестування.

Література: основна [1-9]

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Перелік основних завдань:

1. Поняття стратегічної прогалини. Специфічні напрями заповнення стратегічної прогалини.

2. Мотивація персоналу в процесі реалізації стратегії.

3. Розв'язання ситуаційних завдань.

4. Тестування.

Література: основна [1-9]

Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації

Перелік основних завдань:

1. Суть стратегічних перетворень та визначення їх рівня: стратегія, що триває; рутинні стратегічні зміни; обмежені зміни; радикальні стратегічні перетворення; зміна напрямку руху.

2. Масштаби стратегічних перетворень та особливості їх здійснення.

3. Розв'язання ситуаційних завдань.

4. Тестування.

Література: основна [1-9]

2.6. Самостійна робота студентів

Обов'язковим елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни «Стратегічний менеджмент» є самостійна робота студентів з вітчизняною та зарубіжною спеціальною літературою з питань стратегічного маркетингу. Самостійна робота є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від нормованих навчальних занять, тобто лекційних та практичних занять (аудиторної роботи).

Основні види самостійної роботи, на які повинні звертати увагу студенти: вивчення лекційного матеріалу;

робота з законодавчими, нормативними матеріалами;

робота з опрацювання та вивчення рекомендованої літератури;
підготовка до практичних занять;
підготовка до дискусій та інших пропонованих викладачем завдань;
робота над індивідуальним науково-дослідним завданням;
самоперевірка студентом власних знань за запитаннями для
самодіагностики;
підготовка до поточного та підсумкового контролю.

Питання для самостійного опрацювання

Змістовий модуль 1.1

Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту

Перелік основних завдань:

1. Порівняльний аналіз стратегічного менеджменту з іншими науковими підходами до управління організаціями.
2. Моделі стратегічного менеджменту.
3. Імовірні вигоди від застосування стратегічного менеджменту в практичній діяльності організацій.

Література: основна [1-9]

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організацій

Перелік основних завдань:

1. Стратегії управління ресурсами організації (ресурсозабезпечення та ресурсозбереження) та особливості їх вибору.
2. Виробнича стратегія організації та її класифікація за: розвитком виробництва, використанням виробничого потенціалу, стадіями виробничої філософії тощо.
3. Стратегії управління персоналом.

Література: основна [1-9]

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації

Перелік основних завдань:

1. Стратегічне планування; стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.

2. Значення місії для організації з орієнтацією на стратегічний розвиток.
3. Формування системи стратегічних цілей і завдань.
4. Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.

Література: основна [1-9]

Тема 4. Види стратегічного менеджменту

Перелік основних завдань:

1. Девіантний та превентивний характер системи менеджменту.
2. Поняття «сильних» і «слабких» сигналів зовнішнього середовища в процесі стратегічного менеджменту організації.
3. Інформаційні компоненти системи стратегічного менеджменту.

Література: основна [1-9]

Змістовий модуль 1.2

Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

Перелік основних завдань:

1. Специфіка загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища організації.
2. Фактори впливу на нестабільність зовнішнього середовища.
3. Модель життєвого циклу галузі (сфери) економічної діяльності.
4. Визначення ключових факторів успіху організації залежно від специфіки галузевого середовища.

Література: основна [1-9]

Тема 6. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг

Перелік основних завдань:

1. Ресурси та компетенції як носії конкурентних переваг організації.
2. Характеристика ключових компетенцій організації та методи їх ідентифікації.
3. Концепція ланцюга формування вартості (цінностей).
4. Особливості управління стратегічним потенціалом організації різних сфер економічної діяльності.

Література: основна [1-9]

Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможної організації

Перелік основних завдань:

1. Різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку.
2. Особливості стратегічного менеджменту конкурентоспроможності організацій різних сфер економічної діяльності.

Література: основна [1-9]

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації

Перелік основних завдань:

1. Сутність портфельної стратегії організації та її різновиди залежно від галузевої привабливості та організаційної сили організації.
2. Параметри, які характеризують стратегічну позицію організації та стратегічних зон господарювання.
3. Визначення реальної та потенціальної місткості ринку.
4. Привабливість стратегічних зон господарювання та її оцінювання.

Література: основна [1-9]

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Перелік основних завдань:

1. Умови реалізації стратегії, пов'язані з управлінською структурою, організаційною культурою та персоналом організації.
2. Використання матричних моделей у процесі генерування стратегій організації.

Література: основна [1-9]

Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації

Перелік основних завдань:

1. Методи оцінювання обраних організацією стратегій.
2. Характеристика впливу різнорівневих стратегічних змін на організацію.
3. Агенти змін, їх навиків та основні завдання.
4. Ментальні моделі агентів стратегічних змін.

Література: основна [1-9]

Індивідуальне науково-дослідне завдання (контрольна робота)

Індивідуальне науково-дослідне завдання (далі ІНДЗ) необхідне для

систематизації, закріплення і розширення теоретичних і практичних знань з дисципліни «Стратегічний менеджмент». ІНДЗ дозволяє студентам опанувати необхідними практичними навичками при вирішенні конкретних практичних завдань, розвитку навичок самостійної роботи й оволодіння методикою ведення наукових досліджень, пов'язаних з темою ІНДЗ.

Метою виконання ІНДЗ є закріплення і поглиблення теоретичного матеріалу і практичних навичок з питань менеджменту та стратегічної діяльності в Україні.

При виконанні ІНДЗ студент повинен продемонструвати вміння у сфері науково-дослідної діяльності, вміння творчого й оригінального вирішення актуальних завдань.

ІНДЗ студенти виконують самостійно протягом вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» з проведенням консультацій викладачем дисципліни відповідно до графіка навчального процесу.

ІНДЗ припускає зміст наступних елементів наукового дослідження:

практична значущість;

комплексний і системний підходи до вирішення поставленого завдання;

використання сучасних теоретичних методологій та наукові розробки досліджень за даною темою;

застосування творчого підходу й відбиття власного бачення вирішення поставленого завдання.

Практична значущість полягає в обґрунтуванні реальності її результатів для потреб практики. Під реальністю розуміється робота, що за своїм змістом відповідає існуючим проблемам, результати якої можуть бути використані різними підприємствами в процесі стратегічного управління підприємством та, для вирішення існуючих проблем.

Комплексний і системний підходи використовується для розкриття теми й полягає у тому, що предмет дослідження підлягає багатобічному вивченню: теоретичні положення, практичні рішення й наробітки, аналіз, шляхи поліпшення й умови реалізації. При цьому необхідно дотримувати взаємозв'язку, послідовності й логічності викладу.

Використання сучасних теоретичні методології і наукові розробки досліджень за даною темою необхідно для проведення аналізу й обґрунтування засобів поліпшення ряду аспектів предмета й об'єкта дослідження. Для цього треба використати сучасні вітчизняні й закордонні результати досліджень.

Під час вивчення дисципліни «Стратегічний менеджмент» студенти виконують ІНДЗ у вигляді написання і захисту контрольної роботи.

ІНДЗ повинно містити наступні розділи:

Титульний аркуш містить:

назва вищого навчального закладу;

назва кафедри;

назва навчальної дисципліни;

номер академічної групи;

номер варіанта;

дату подачі ІНДЗ викладачеві на перевірку – день, місяць, рік;

інформацію про реєстрації роботи лаборантом кафедри (ауд. 706 н.) у журналі для реєстрації письмових робіт студентів, що підлягають обов'язковій здачі викладачам.

Зміст. Відбиває назву розділів (параграфів і т.п.) письмової роботи, які розкривають зміст ІНДЗ. Всі сторінки нумеруються (праворуч угорі). Винятком є титульний аркуш, тому нумерацію починають із цифри «2».

Вступ. Розкриває сутність, стан наукового завдання і її значення роботи. Тут же вказуються мету й завдання дослідження.

Основна частина. Розкриває наукове дослідження і відповідає обраній темі, вступу й висновкам ІНДЗ.

Висновки. У висновках вказують результати, отримані при проведенні дослідження, пропозиції або рекомендації щодо вирішення поставленого завдання відповідно до результатів дослідження.

Список літератури. Джерела розміщують за абеткою прізвищ авторів або заголовків. Оформлення виконують в такому порядку:

нормативно-правові акти;

використана література (у т.ч. періодична);

література іноземними мовами;

Інтернет джерела з обов'язковою вказівкою, яка інформація утримується на цьому сайті (порталі). Не допускається вказівка пошукових сайтів.

Додаток. До додатків можуть входити різноманітні таблиці, ілюстрації, схеми, діаграми та ін. У разі їх наявності оформлення відбувається наступним чином: після списку літератури оформляють окрему сторінку з написом у центрі: „ДОДАТКИ”, номер якої є останнім, котрий ставиться до обсягу ІНДЗ. Нумерацію додатків виконують шляхом використання заголовних букв алфавіту (А, Б, В,...), які розміщують праворуч у верхньої частині аркуша.

Вимоги до оформлення. Обсяг роботи 20-30 друкованих сторінок шрифт Times New Roman, 14, полуторний інтервал; поля: 20 мм з усіх сторін. Або ІНДЗ оформляється згідно з «Методичними вказівкам щодо вимогах до оформлення рефератів, РГЗ, курсових, ІНДЗ, дипломних, магістерських робіт», розроблених і затверджених кафедрою.

Варіанти для написання ІНДЗ

Тему ІНДЗ студент виконує згідно з варіантом за останньою цифрою залікової книжки. Відповідно до варіантом студент повинен проаналізувати стратегічний потенціал підприємства, вплив на нього факторів зовнішнього оточення, рівень його конкурентоспроможності, побудувати конкурентну карту ринку. Проаналізувати основних конкурентів, побудувати матрицю стратегій та зробити теоретичні висновки щодо в виборі стратегії.

У першому розділі завдання у параграфі 1.2 необхідно визначити зведену оцінку СПП, вихідні дані для якої брати з табл.5, користуючись при вибіру варіанту порядковим номером у журналі групи.

Таблиця 5 – Матриця оцінки СПП

Порядковий номер у журналі групи	Види ресурсів (j)													Число експертів
	Технічні	Технологічні	Просторові	ОСУ	Кадрові	Інформаційні	Фінансові	Інвестиційні	Інноваційні	НДДКР	Екологічні	Торгові бренди	Маркетинг	
1	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	8
2	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	9
3	+	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	10
4	+	+	+	+	+	+	+		+		+		+	11
5	+	+	+	+	+	+		+		+		+		12
6	+	+		+		+		+		+		+	+	13
7	+	+	+		+		+		+		+		+	14
8	+	+	+	+		+		+		+		+		15
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	9
10	+	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	10
11	+	+	+	+	+	+		+		+		+	+	11
12	+	+	+	+	+		+		+		+		+	12
13	+		+		+		+		+		+	+	+	13
14	+	+		+		+		+		+		+	+	14
15	+	+	+		+		+		+		+		+	15
16	+	+	+	+	+	+		+		+	+	+	+	10
17	+	+	+	+	+		+		+		+	+	+	11
18	+	+	+	+		+		+		+		+	+	12
19		+		+		+		+		+	+	+	+	13
20	+		+		+		+		+		+	+	+	14
21	+	+		+		+		+		+		+	+	15
22	+	+	+	+		+		+		+	+	+	+	11
23	+	+	+		+		+		+		+	+	+	12
24	+	+		+		+		+	+	+		+		13
25	+		+		+		+		+	+	+		+	14
26		+		+		+		+		+	+	+	+	15
27	+		+		+		+		+	+	+	+	+	12
28	+		+		+		+		+	+	+	+		13
29		+		+		+		+		+	+	+	+	14
30	+		+		+		+		+		+	+	+	15

Примітка: знак «+» відмічає ресурс, який має враховуватись при визначенні зведеної оцінки СПП

У другому розділі завдання у параграфі 2.1 збудувати конкурентну карту ринку з використанням даних, наведених у табл.6, скоригованих на поправочний коефіцієнт 1, __ , де дві цифри після коми є двома останніми цифрами залікової книжки.

Таблиця 6 – Вихідні показники для побудови конкурентної карти ринку

Підприємства		П-1	П-2	П-3	П-4	П-5
Обсяг товарів і послуг (Q), тис. грн.	t_n	2463	1829	1169	1782	1564
	t_{n+1}	2630	1940	1700	1810	1730

Примітка: підприємство з індексом П-1 є сформованим умовним, з яким виконується порівняльний аналіз останніх умовних підприємств П-2, П-3, П-4, П-5 при побудові конкурентної карти ринку у кластері.

У параграфі 2.2 обґрунтувати вихід підприємства П-1 у СЗГ на основі розроблених заходів з урахуванням принципів диверсифікації виробництва та диференціації виробляємої продукції.

У третьому розділі ІНДЗ при оцінці рівня конкурентноздатності підприємств, входячих у кластер, необхідно використати методи інтегральної оцінки з застосуванням таксономічного аналізу та метода „радару”. Для розрахунків використати дані, наведені у табл.7.

Таблиця 7 – Вихідні дані для оцінки рівня конкурентноздатності підприємств, що входять до кластеру

Підприємства	Показники, n					
	Обсяг робіт, тис. грн.	Собівартість робіт, тис.грн.	Прибуток, тис.грн.	Численість робітників підприємства, люд.	Фондо-віддача, грн./грн.	Коефіцієнт зворотності зворотніх фондів, разів
	Q	C	Pr	N	f	k_0
П-1	2630	2327	303	251	1,82	6,96
П-2	1940	1842	98	327	0,95	8,24
П-3	1700	1321	379	119	1,14	4,87
П-4	1810	1654	156	149	1,27	5,17
П-5	1730	1318	412	170	1,64	4,02

2.7. Контрольні запитання для самодіагностики

Змістовий модуль 1.1

Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту

1. Розкрийте сутність концепції стратегічного менеджменту.

2. Перерахуйте основні завдання стратегічного менеджменту
3. Проведіть порівняльний аналіз стратегічного менеджменту з іншими науковими підходами до управління організаціями.
4. Які Вам відомі моделі стратегічного менеджменту?
5. Перелічіть вигоди від застосування стратегічного менеджменту в практичній діяльності організацій.
6. Поясніть причини зростання значущості стратегічного менеджменту для організацій у ринкових умовах.

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організацій

1. Назвіть характерні ознаки стратегій організації.
2. Розкрийте зміст еталонних стратегій розвитку організації та стратегій її організаційного розвитку.
3. Поясніть відмінності у корпоративному, діловому, функціональному та оперативному рівнях стратегічних рішень.

Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації

1. Перерахуйте основні етапи стратегічного менеджменту.
2. Дайте визначення таким діям як: стратегічне планування; стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії.
3. Поясніть значення місії для організації з орієнтацією на стратегічний розвиток.
4. Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії організації.
5. Розкрийте сутність та поясніть принципи планування стратегій.

Тема 4. Види стратегічного менеджменту

1. Чи є різниця у системі менеджменту в умовах стабільного; динамічного зовнішнього оточення та в умовах кризової ситуації? Якщо є, то поясніть.
2. Проведіть ранжування управлінських завдань за ступенем терміновості рішення.
3. Поясніть механізм управління на засадах контролю, екстраполяції, передбачення змін.

Змістовий модуль 1.2

Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту

Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

1. Сутність та об'єкти стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

2. Розкрийте специфіку загального, галузевого, операційного та внутрішнього середовища організації.

3. Переваги та недоліки методів та показників оцінювання ризиків ринкового середовища організації.

4. Які існують наукові підходи до визначення ступеня нестабільності зовнішнього середовища?

Тема 6. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг

1. Перелічіть основні елементи стратегічного потенціалу організації.

2. Охарактеризуйте фактори впливу на формування і розвиток стратегічного потенціалу організації.

3. Розкрийте сутність розриву між стратегічними цілями та стратегічним потенціалом організації.

4. Поясніть технологію формування та розвитку конкурентних переваг організації.

5. Чи можуть зміни у стратегічному потенціалі організації впливати на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку?

Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможної організації

1. У чому полягає сутність стратегій конкурентної організації?

2. Які існують різновиди конкуренції та типи конкурентів на ринку?

3. Перелічіть переваги та недоліки методів визначення конкурентоспроможності організації та її товарів, зокрема параметричного; зваженого врахування показників; балів; рангів; різниць; еталону тощо.

4. Що таке конкурентна карта ринку та яким чином можна її побудувати?

Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації

1. Сутність портфельної стратегії організації.

2. Різновиди портфельної стратегії залежно від галузевої привабливості та організаційної сили організації.

3. Яка різниця між реальною та потенціальною місткістю ринку.

4. Дайте визначення таким категоріям як: стратегічна позиція організації та стратегічні зони господарювання.

Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації

1. Критерії вибору стратегічних альтернатив.

2. Перерахуйте вимоги до формування стратегічного набору організації.
3. Чому створення корпоративної культури є необхідною для підтримки стратегії організації?

Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації

1. Що являють собою зміни?
2. Що таке „стратегічні вікна”, та які причини їх виникнення?
3. Що необхідно для забезпечення стабільності стратегічної реакції?
4. Як протікає процес стратегічного планування?
5. Яка мета стратегічного планування?
6. Що є перевагами стратегічного планування?
7. Що таке стратегічний контроль, яка його головна мета?
8. Як можна контролювати процес реалізації стратегії?
9. Що входить в систему організації контролю?
10. Які важливі компоненти можна виділити в ході стратегічних змін?
11. На що впливає послідовність дій у процесі організації змін?
12. Дайте коротку характеристику методам проведення змін.

2.8. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота проводиться за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, які винесені на поточний контроль і т. д.

Індивідуально-консультативна робота з теоретичної частини проводиться у вигляді:

індивідуальних консультацій за схемою «запитання – відповідь стосовно проблемних чи дискусійних питань теоретичного матеріалу дисципліни»;

групових консультацій за схемою «розгляд типових прикладів, ситуацій, а також практики впровадження та використання нових методів та методик у практичній діяльності».

Індивідуально-консультативна робота з практичної частини дисципліни проводиться у вигляді:

індивідуальних консультацій, коли є потреба розглянути практичні завдання, які викликали складність чи запитання;

групових консультацій, коли є потреба розглянути практичні ситуації, рольові ігри, що потребують колективного обговорення.

Індивідуально-консультативна робота для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу проводиться у вигляді:

індивідуального захисту виконаних робіт (самостійних та індивідуальних завдань).

2.9. Методики активізації процесу навчання

При викладанні дисципліни «Стратегічний менеджмент» для активізації навчального процесу передбачено використання таких сучасних навчальних технологій як проблемні лекції, міні-лекції, робота в малих групах, ділові ігри, кейс-метод.

Основними відмінностями активних та інтерактивних методів навчання від традиційних вважаються не лише методика і техніка викладання, але і висока ефективність навчального процесу, яка проявляється через:

- високу мотивацію студентів;
- закріплення теоретичних знань на практиці;
- підвищення самосвідомості студентів;
- вироблення здатності ухвалювати самостійні рішення;
- вироблення здібності до колективних рішень;
- придбання навичок вирішення конфліктів;
- розвиток здібності до компромісів.

Розподіл форм та методів активізації процесу навчання навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» представлено в табл. 8.

Таблиця 8 - Використання навчальних технологій для активізації процесу навчання

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного менеджменту	Проблемна лекція з питання «Причини зростання значущості стратегічного менеджменту для організацій в ринкових умовах»
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій організацій	Кейс-метод, проблемна ситуація «Еталонні стратегії розвитку організації»; презентація результатів роботи в малих групах (практичне заняття)
Тема 3. Етапи стратегічного управління та особливості формування стратегії організації	Міні-лекція, дискусія з питання «Місія організації та правила її формування в процесі стратегічного менеджменту»; презентація результатів роботи в малих групах
Тема 4. Види стратегічного менеджменту	Кейс-метод «Застосування різновидів стратегічного менеджменту вітчизняними та зарубіжними підприємствами» (практичне заняття)
Тема 5. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища	Міні-лекція, дискусія з питання «Методи та моделі для проведення стратегічної діагностики середовища організації»; презентація результатів роботи в малих групах

1	2
Тема 6. Стратегічний потенціал організації та формування її конкурентних переваг	Кейс-метод «Вплив змін у стратегічному потенціалі організації на розвиток та зміцнення її конкурентних переваг на ринку» (практичне заняття)
Тема 7. Стратегії конкуренції та стратегічний менеджмент конкурентоспроможної організації	Проблемна лекція з питання «Методи визначення конкурентоспроможності організації та її товарів: переваги та недоліки»
Тема 8. Портфельні стратегії та управління стратегічною позицією організації	Кейс-метод «Стратегічна сегментація ринку в процесі управління стратегічною позицією організації» (практичне заняття)
Тема 9. Генерування стратегій та умови їх реалізації	Міні-лекція, дискусія з питання «Стратегічний набір організації та вимоги до його формування»; презентація результатів роботи в малих групах
Тема 10. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень в організації	Проблемна лекція з питання «Критерії та показники ефективності реалізації стратегії»

Проблемні лекції спрямовані на розвиток логічного мислення студентів. Коло питань теми лекції обмежується кількома ключовими моментами і увага студентів має бути сконцентрована на матеріалі, що не знайшов відображення в підручниках. При проведенні проблемної лекції має бути розданий друкований матеріал і виділені головні висновки з питань, що розглядаються.

При викладанні лекційного матеріалу студентам пропонуються питання для самостійного розмірковування. При цьому лектор ставить питання, які спонукають студента шукати вирішення проблемної ситуації. Така ситуація змушує студентів сконцентруватися і почати активно мислити в пошуках правильної відповіді.

На початку проведення проблемної лекції необхідно чітко сформулювати проблему, яку необхідно вирішити студентам. При викладанні лекційного матеріалу слід уникати прямої відповіді на поставлені питання, а висвітлювати матеріал таким чином, щоб отриману інформацію студент міг використати при вирішенні проблеми.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доведень та узагальнень.

На початку проведення міні-лекції за обраними темами лектор акцентує увагу студентів на необхідності представити викладений лекційний матеріал у так званому структурно-логічному вигляді. На розгляд виносяться питання, які зафіксовані у плані лекцій, але викладаються вони стисло. Лекційне заняття, проведене у такий спосіб, пробуджує у студента активність та увагу на сприйняття матеріалу, а також спрямовує його на використання системного підходу при відтворенні інформації, яку він одержав від викладача.

Проблемні лекції та міні-лекції доцільно поєднувати з такою формою активізації навчального процесу, як робота в малих групах.

Робота в малих групах дає змогу структурувати лекційні або практичні заняття за формою та змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування досвіду соціального спілкування.

Після висвітлення проблеми (проблемна лекція) або стислого викладення матеріалу (міні-лекція) студентам пропонується об'єднатися у групи по 5-7 осіб та представити наприкінці заняття своє бачення та сприйняття матеріалу, тобто виступити перед аудиторією з результатами роботи групи.

Дискусії передбачають обмін думками та поглядами учасників щодо певної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів.

Кейс-метод – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

2.10. Система контролю знань студентів

Оцінювання знань, вмінь та навичок студентів включає ті види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» передбачають лекційні, практичні заняття, самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань, у тому розрахунково-графічного завдання.

Перевірка та оцінювання знань студентів проводиться в наступних формах:

- оцінювання роботи і знань студентів під час практичних занять;
- оцінювання роботи і знань студентів під час лекційних занять;
- оцінювання виконання та захист індивідуального науково-дослідного завдання (розрахунково-графічного завдання);
- презентація результатів науково-дослідної роботи;
- складання поточного контролю знань за змістовими модулями;
- складання екзамену.

Структура засобів контролю із дисципліни «Стратегічний менеджмент» наведена в табл. 9.

Таблиця 9 – Структура засобів контролю з навчальної дисципліни

Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні завдання тощо)	Розподіл балів, %
1	2
МОДУЛЬ I «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»:	
1. Поточний контроль із змістових модулів:	
ЗМ 1.1. Теоретико-методологічні засади стратегічного менеджменту:	30
Тестування	5
Активність на лекційних заняттях	10
Активність на практичних заняттях	10
Виконання РГЗ	5

1	2
ЗМ 1.2. Інструментарій, функції та технології стратегічного менеджменту:	30
<i>Тестування</i>	5
<i>Активність на лекційних заняттях</i>	10
<i>Активність на практичних заняттях</i>	10
<i>Виконання РГЗ</i>	5
Всього із змістових модулів	60
2. Підсумковий контроль	40
Всього за Модулем І «Стратегічний менеджмент»	100

Поточне оцінювання знань студентів здійснюється під час проведення практичних та лекційних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є: активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять; виконання індивідуального науково-дослідного завдання (розрахунково-графічного завдання); складання поточного контролю із змістових модулів.

Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на практичних та лекційних заняттях проводиться за такими критеріями: розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються; уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді практичних ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні індивідуальних завдань, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

При оцінюванні практичних та лекційних занять увага приділяється також їх якості та самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

Індивідуальне науково-дослідне завдання (розрахунково-графічне завдання) є обов'язковою частиною самостійної роботи студента.

Написання розрахунково-графічного завдання має сприяти глибшому засвоєнню студентами дисципліни «Стратегічний менеджмент». Метою виконання ІНДЗ є закріплення і поглиблення теоретичного матеріалу і практичних навичок з формування стратегії та стратегічного управління.

Розрахунково-графічне завдання оцінюються за критеріями: самостійності виконання; логічності та послідовності викладення матеріалу; повноти та глибини розкриття питань, проблемної ситуації, аналітичної частини; наявності ілюстрацій (таблиці, рисунки, схеми і т. д.); відображення практичного досвіду; обґрунтованості висновків; наявності конкретних пропозицій і прогнозів з обов'язковим посиланням на використані літературні

джерела; якості оформлення, презентації та захисту розрахунково-графічного завдання; своєчасність виконання та захисту завдання.

Поточний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом лекційного матеріалу та вміння застосування його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді тестування. При цьому тестове завдання може містити як запитання, що стосуються суто теоретичного матеріалу, так і запитання, спрямовані на вирішення невеличкого практичного завдання. Проміжний тестовий контроль проводиться три рази на семестр (в рамках вивчення змістовного модуля чи теми). Загальна тривалість тестів з модуля I – 1,0 години (по 0,5 години на виконання одного тесту з одного змістового модуля). Поточне тестування з кожного змістового модуля складається з 20 тестів. Одна правильна відповідь на кожен з тестів дорівнює 0,25 бала. Тестове завдання містить запитання одиничного і множинного вибору різного рівня складності. Тести можуть бути застосовані як з метою контролю, так і для закріплення теоретичних знань і практичних навичок. Тести для поточного контролю обираються із загального переліку тестів за відповідними темами.

Підсумковий контроль за Модулем I - у формі екзамену.

До складання екзамену допускають студентів, що мають задовільну кількість балів із основних навчальних елементів змістових модулів та інших завдань передбачених програмою дисципліни, але не менше, ніж 31 бал.

Екзамен здійснюється за екзаменаційними білетами, які містять 80 тестових завдань і дають можливість здійснити оцінювання знань студента за дисципліною «Стратегічний менеджмент». Одна правильна відповідь за тестове завдання дорівнює 0,5 бала. Таким чином, всього за екзамен можна одержати 40 балів.

Підсумкова оцінка з модулю I навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент» визначається як загальна оцінка, яка враховує оцінки з кожного виду контролю (оцінки поточного контролю за роботу протягом семестру та оцінка за результатами підсумкового екзамену).

У відповідності до набраних студентом балів за модулем I оцінка знання матеріалу проводиться за 4-бальною системою та перераховується в систему оцінювання за шкалою ECTS згідно з Методикою переведення показників успішності знань студентів (табл. 10).

Таблиця 10 – Шкала перерахунку оцінок результатів навчання в різних системах оцінювання

Система оцінювання	Шкала оцінювання			
	100-91	90-71	70-51	50-0
Внутрішній вузівський рейтинг, %				
Національна 4-бальна і в системі ECTS	5 відмінно A	4 добре B, C	3 задовільно D, E	2 незадовільно FX, F

2.11. Рекомендована література

2.11.1. Основна

1. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнатієва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
2. Мунін Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І. Руденко; під заг. ред. М.М. Поплавського і О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2008. – 460 с.
3. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань. – К.: ЕксОб, 2002. – 560 с.
4. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Іщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003. – 194 с.
5. П'ятницька Г.Т. Менеджмент громадського харчування: підручник / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К.: КНТЕУ, 2001. – 655 с.
6. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г.Т. П'ятницька. – К.: Логос, 2006. – 568 с.
7. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Редченко. – 2-е вид., допов. – Л.: Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2003. – 272 с.
8. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. – К.: КНЕУ, 2004. – 346 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

2.11.2. Додаткова

1. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питерком, 1999. - 416с.
2. Ансофф І. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 581 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика.- СПб.: Питер, 1999.- 560 с.
5. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.-288с.
6. Кемпбелл Э, Лачс К.С. Стратегический синергизм. – СПб.: Питер , 2004. - 416с.
7. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Даций О. І. Стратегічне управління. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
8. Кэмпбел Д., Стонхаус Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. – М.: ООО «Изд. проспект», 2003. – 336 с.
9. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М. – Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.

10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.-702с.
11. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. -К.: Основи, 1998.-392с.
12. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Изд. дом „Вильямс”, 2001. – 495 с.
13. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Микрюкова. – М.: Аудит, изд. об-ние „ЮНИТИ”, 1998. – 616 с.
14. Рейдед Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 248 с.
15. Томпсон. А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса :экономика, маркетинг, менеджмент.- М.: Изд. - книготорг. центр «Маркетинг», 2002.- 892с.
17. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: «ИНФРА-М», 2000.-312 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Програма та робоча програма навчальної дисципліни
«Стратегічний менеджмент»
(для студентів 5 курсу денної форми навчання
освітньо-кваліфікаційного рівня магістр
спеціальності 8.14010101 – «Готельна і ресторанна справа»)

Укладач: **ОБОЛЕНЦЕВА** Лариса Володимирівна,
ПЕТРОВА Надія Борисівна

В авторській редакції
Комп'ютерне верстання: *І. О. Храпко*

План 2012, поз. 371 Р

Підп. до друку 02.07.2012 р.	Формат 60x84/16
Друк на ризографі	Ум. друк. арк. 2,2
Тираж 10 пр.	Зам. № 8849

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011 р.